

## Los grupos de empresa y el management en el Japón

### I. ALGUNOS DATOS BÁSICOS SOBRE JAPÓN

Recogemos en el cuadro núm. 1 algunos datos básicos del año 1985 correspondientes a Estados Unidos, Japón, Alemania y España.

CUADRO N° 1

Variables	EE.UU.	Japón	Alemania	España
Población (en millones)	239	121	57	38
PIB (miles de millones)	15356	12235	1949	8860
Empleo (en millones)	107	58	26	12
Índice de paro	7,2	2,6	9	16,2
Inversión (% PIB)	18,6	27,5		22,6
Ahorro (% PIB)	16,5	31,4		19
Exportaciones (miles de millones)	213	177	526	41
Importaciones (miles de millones)	245	131	423	61
Gastos de Investigación	88	31	50,8	—

Fuentes: OCDE 1985 para EE.UU. y Japón.

Tatsachen über Deutschland para Alemania.

Avance del Anuario Estadístico de España de 1989.

Los datos de Alemania y de España lo son en sus respectivas unidades monetarias.

Los datos anteriores permiten comprobar bajo que variables económicas se hallaban ubicados los distintos países que se han enunciado. Son datos suficientemente elocuentes como para solo hacer mención de las modificaciones que desde 1985 han sufrido, como el caso de Alemania que a partir de octubre de 1990, su población pasa a ser de unos setenta y cinco millones de habitantes.

Según se desprenden de las variables económicas que se han aportado, Japón era ya en 1985 la segunda potencia económica mundial, la cuestión es, como ha sido ello posible.

## II. HISTORIA SOBRE LOS GRUPOS DE EMPRESA EN EL JAPÓN

Las características geográficas del archipiélago japonés tuvieron apartado al Japón de los contactos de su sociedad con el exterior. Las costas más cercanas a Japón son las de Corea, de las que dista unos doscientos kilómetros. Hasta el siglo XIX esta distancia debía de considerarse excepcional, obligando así a sus gentes a fomentar una economía aislada del resto del mundo.

La historia y las gentes de Japón fascinan al hombre occidental, no es para menos.

La sociedad japonesa asumió en su época feudal un sistema de valores que por lo menos hasta hace muy poco aún perduran en lo sustancial. Valores que fueron adaptados a transformaciones sociales como las que sufrió este país en el período transitorio de los Tokugawa (1614-1868), una etapa semillero de la revolución económica que iba a operarse en el Japón ancestral.



Los elementos feudales se combinaron con los familiares, estableciéndose así un sistema de relaciones basado en el respeto a una autoridad jerárquica patriarcal, modelo que luego se trasladarían a la concepción de la organización de grupos, entre ellos los económicos.

Un grupo de empresas japonés está concebido estructuralmente como una gran familia. En sus orígenes esta se componía de una casa principal y de varias ramas filiales que se connexionaban a la principal mediante una serie de principios, el de la benevolencia de la casa troncal con respecto a las hijas

siempre que las casas satélites fueran leales, obedecieran, y actuaran con respeto y servidumbre, esta concepción se trasladó y arraigó en las demás esferas de la sociedad.

La empresa japonesa creció merced a la filosofía del sistema de relaciones familiares antes citado. El crecimiento fué diferente según el tipo de familia, las había, granjeras, de comerciantes y artesanas. Las que se dedicaban al comercio fueron las que más se desarrollaron, un ejemplo de ello lo encontramos en la mítica casa MITSUI.

Como otras familias, la MITSUI tuvo su raíz en un clan que luego pasó a transformarse en una casa (dózoku).

MITSUI comenzó sus actividades como fabricante de sake en la provincia de Isé en 1620. MITSUI se enriqueció pronto ya que se embarcó en numerosas operaciones de usura y de carácter especulativo, de las que salió bien parado.

En 1690 se había convertido en el agente financiero del shogunato y de la casa imperial, dirigía además una gran red de asociaciones de comercio al por mayor y había organizado un servicio rápido de mensajeros entre Osaka y Edo. Hacia finales del período Togukawa la cas MITSUI tenía más de mil familias filiales, cada familia representaba un negocio dentro del vasto imperio industrial y comercial.

A principios del siglo XIX MITSUI había ya constituido uno de los diversos "Zaibatsu", un conglomerado moderno parecido a las Holdings, época en la que ya se habían hecho también notables MITSUBISHI, SUMITOMO y YASUDA.

Los "Zaibatsu" nacieron como consecuencia del establecimiento de vínculos, derivados de los compromisos económicos, entre la antigua nobleza, el sector militar y la nueva burocracia creada en al Era Meiji. También nacen más tarde nuevos "Zaibatsu" (los shinko-zaibatsu), siendo célebre el originado con motivo de la invasión a Manchuria por los japoneses, NIPPON SANGYO KAISHA, hoy conocida como la NISSAN.

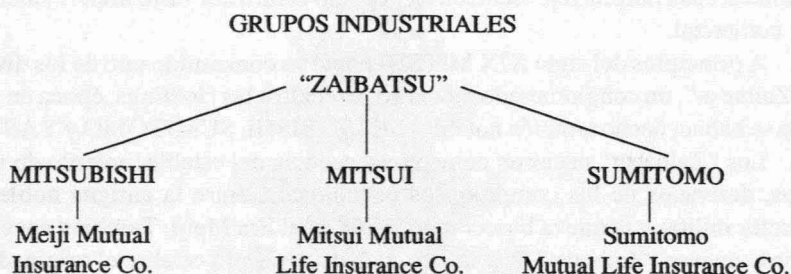
Los japoneses habían aprendido, asimilado y aplicado los conocimientos que obtuvieron en sus desplazamientos a Occidente, especialmente a Estados Unidos y a los países de la Europa Continental. De esta forma fué como hubo una importante influencia del pensamiento económico de occidente. Tal ocurre con la Economía de la Empresa que como disciplina científica fué llevada por YUKICHI FUZUKAWA a Japón hacia 1860, uno de los pensadores más importantes de Japón en el pasado siglo. La Contabilidad que llevaban los japoneses era muy rudimentaria, por conocer ni conocían la cuenta de Capital, ni la cuenta de Resultados. Habría que añadir diversos nombres, pero quizás aquí solo conviene referirnos al empresario EICHI SHIBUSAWA que en la década que va de 1871 a 1880 relacionó la empresa comercial con la industrial y las

metas nacionales adoptando la figura del gerente profesional al que se obligaba a adoptar valores éticos, considerándose a este personaje como el introductor del management en las empresas japonesas.

Al terminar la segunda guerra mundial el mando aliado dictó una ley antimonopolio por la que los Zaibatsu debían de dismantelarse. La finalidad de esta medida era evitar la concentración de capitales en manos japonesas, medida que luego se suavizó ante el avance del comunismo por Asia y necesitar del baluarte japonés. De forma que a partir de 1954 vuelven a reaparecer los Zaibatsu en escena, aunque con otras denominaciones, los "Keiretsu" o "guruupu".

### III. TIPOLOGÍA ACTUAL DE LOS GRUPOS DE EMPRESA JAPONESES

Desde el punto de vista histórico caben considerar tres grandes arquetipos de grupos de empresas. Los mostramos en los gráficos núm. 2, 3 y 4.



**GRÁFICO Nº 2**

El número de empresas de cada grupo varía y no suele ser del todo conocido. Las combinaciones de empresas, suelen estar estructuradas en función de principios de horizontalidad a nivel dirigente y de verticalidad para las empresas intermedias del proceso productivo. Alrededor del grupo, además, giran un gran número de empresas pequeñas y medianas, alrededor de las cuales se establecen sistemas de subcontratación de muchas tareas que pueden ser efectuadas a propio domicilio del trabajador. Todas las actividades quedan así fuertemente interdependizadas.

Desde el punto de vista funcional, las empresas japonesas se organizan separando las empresas industriales, de las comerciales (shogo-shosa) y las financieras.

En el gráfico núm. 2 puede observarse la existencia de la "Mutual Life Insurance", cuyo nombre viene a coincidir con el del nombre del grupo, aspecto que se reproduce para cada grupo principal, pudiendose señalar que de esta forma pueden contabilizarse hasta veintitres compañías de seguros de vida, que son las que sirven de control accionario de cada uno de los zaibatsu.

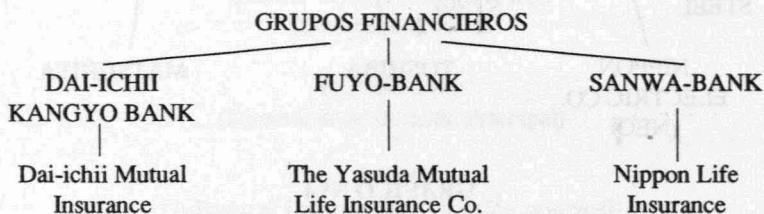


GRÁFICO N° 3

En las tablas de la ley bancaria japonesa (japanese Securities and Exchange Law, 1949) el artículo 65 es el más importante. Heredero directo del Glass-Steagall Act americano de 1933, se opone al concepto de banca universal, al menos tal y como existe en la Europa occidental, pues separa las actividades de los bancos de las agencias financieras que se dedican a todo lo que hace referencia a acciones y empréstitos. Esto representa una voluntad deliberada para que las instituciones financieras se especialicen, hasta el punto de que cada establecimiento cumple un papel preciso según determine el Banco de Japón y el Ministerio de Finanzas. Con ello se persiguió obtener una arquitectura cerrada y rígida, replegada en su insolidaridad, lo que hizo a este sistema muy eficaz al Japón de la posguerra en su ansia de querer administrar los recursos escasos. Ciertamente a partir de los años ochenta este sistema tuvo que adaptarse a un concepto de globalización de los mercados.

En Japón hay actualmente trece grandes bancos de depósito, sesenta y cuatro bancos regionales, muy ligados a las pequeñas y medianas empresas, y a las comunidades locales, a sí como tres grandes bancos especializados en el crédito a largo plazo, el más importante de ellos es el Industrial Bank of Japan, que

ocupaba en 1986 el octavo puesto en el ranking de los mayores bancos del mundo. Un banco muy interconexionado con los nuevos grupos industriales.

Los Bancos y las comerciales son las instituciones claves de los conglomerados, jugando un verdadero papel en el tandem dinamizador del funcionamiento de los mismos, constituyéndose en realidad en los brazos largos de la expansión de las empresas japonesas a nivel del planeta.

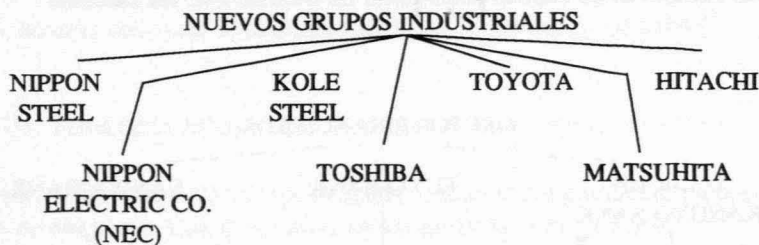


GRÁFICO Nº 4

#### IV. EL MANAGEMENT JAPONÉS EN LA PRAXIS

Resulta difícil hacer una lista de todas las particularidades del management japonés, por lo que solo nos limitaremos a hacer mención aquí a algunos aspectos.

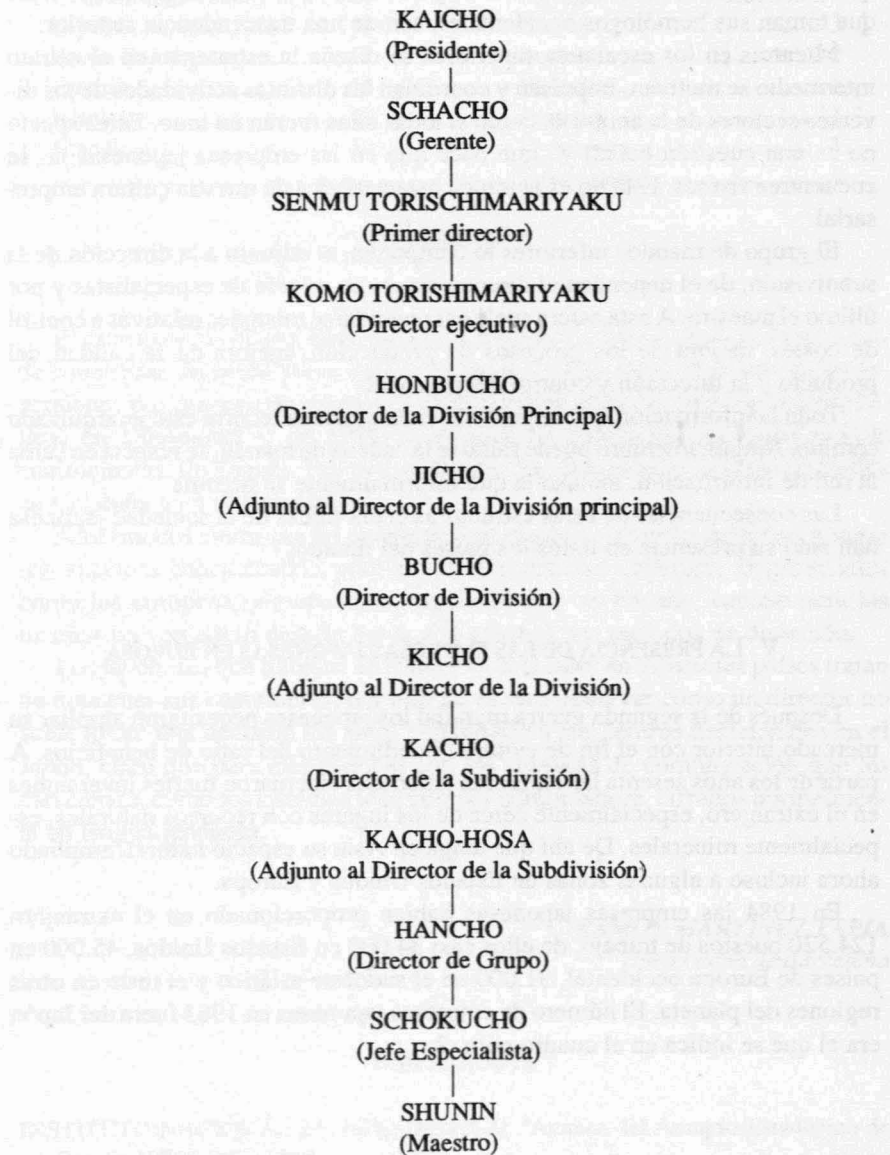
En general, las empresas japonesas parten del principio jerárquico, al igual que ocurre en occidente, si bien ciertas particularidades difieren sustancialmente de nuestras prácticas. Un ejemplo palpable lo tenemos en el esquema que se aporta, relativo a los niveles jerárquicos de una gran empresa japonesa.

En la cúspide de la empresa está el gerente, en las grandes empresas tiene encima al Presidente de la sociedad, el cual ostenta un cargo honorífico que aunque sea también el presidente del comité de dirección, no tiene poderes para comprometer a la sociedad con su firma. Este nivel de organización correspondería al nivel que nosotros conocemos como de alta dirección, nivel que está asistido por un primer director de negocios y un director ejecutivo.

En el Top-Manager japonés se prefiere que se hable de la política de la firma y de su filosofía, tomándose para ello el tiempo que se considere necesario para adoptar las medidas y principios más adecuados para la firma.

A nivel intermedio se sitúan los directores, de Departamento (Producción, Comercio, Finanzas, etc.) auxiliado por un director adjunto, del que sucesivamente dependen, el director del departamento, el adjunto a esta dirección y el director de la subdivisión.





Los cuadros intermedios son piezas clave de este entramado organizativo ya que son los portadores de decisiones importantes, las cuales comparadas con las que toman sus homólogos occidentales, son de una trascendencia superior.

Mientras en los escalones superiores se diseña la estrategia, en el estrato intermedio se motivan, impulsan y coordinan las distintas actividades de los diversos sectores de la empresa, como si todas ellas fueran un todo. Este aspecto no es una cuestión baladí ya que hace que en las empresas japonesas no se encuentren fisuras. Esta no es la tónica característica de nuestra cultura empresarial.

El grupo de mandos inferiores lo componen, el adjunto a la dirección de la subdivisión, de el dependen el director de grupo, el jefe de especialistas y por último el maestro. A esta esfera suele encomendarse misiones relativas a control de costes, mejora de los procesos de producción, mejora de la calidad del producto y la dirección y control del personal.

Toda la información que se produce en la empresa recorre este jerarquizado camino. Ningún miembro puede saltarse la cadena de mando, se respeta en suma la red de información, incluso la que informalmente se permite.

Las consecuencias de estas estructuras económicas de la sociedad japonesa han sido su presencia en todos los países del mundo.

## V. LA PRESENCIA DE LAS EMPRESAS JAPONESAS EN EUROPA

Después de la segunda guerra mundial los japoneses necesitaron ampliar su mercado interior con el fin de evitar el hundimiento del ratio de beneficios. A partir de los años sesenta las empresas japonesas efectuaron fuertes inversiones en el extranjero, especialmente cerca de los lugares con recursos naturales, especialmente minerales. De ahí que tenga en Asia su espacio natural, ampliado ahora incluso a algunas zonas de Estados Unidos y Europa.

En 1984 las empresas japonesas habían proporcionado en el extranjero 124.520 puestos de trabajo, de ellos casi 34.000 en Estados Unidos, 45.000 en países de Europa occidental, 31.000 en el sudoeste asiático y el resto en otras regiones del planeta. El número de empresas japonesas en 1983 fuera del Japón era el que se indica en el cuadro núm. 2.



Alemania Federal .....	30	Italia .....	10
Gran Bretaña .....	24	Portugal .....	7
España .....	18	Grecia .....	3
Países Bajos .....	17	Austria .....	2
Francia .....	16	Finlandia .....	1
Bélgica .....	13	Noruega .....	1
Irlanda .....	10	Dinamarca .....	1
.....		Luxemburgo .....	1

## CUADRO N° 2

El grueso de las inversiones suelen efectuarlas las firmas japonesas en zonas de concentración económica, así por ejemplo en Alemania, el grueso de las inversiones por número de empresas, se halla en la zona del Nordrhein-Westfalen, en Düsseldorf y en 1985 el número de empresas japonesas era de cuatrocientas. En España, hay una concentración japonesa en la zona del Vallés en Cataluña y en el Barcelonés.

No es menos cierto que las empresas japonesas en su medio ambiente natural son sistemas concatenados, pero en otros ambientes culturales empresariales como los europeos, y entre ellos, especialmente en España, supone para las mismas un verdadero desafío llevar a la práctica sus métodos de dirección.

Los japoneses que trabajan en filiales o sucursales en diferentes países tratan de mantener sus costumbres, por ello no es raro observar como un director no suele tomar una decisión sin antes consultarlo a sus centros decisionales en el Japón, claro que para ello cuentan con los sistemas de comunicación que les caracteriza, como los sistemas telefax o por computadora, cifrados normalmente en lengua japonesa.

RAMÓN MARTÍNEZ TAPIA  
*Universidad de Barcelona*

## BIBLIOGRAFÍA

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: "Avance del Anuario Estadístico de España 1989". INE, 1990.
- GRIEPENKERL, Heiko: "Von den Japanern lernen". KW, 1987. Págs. 155 a 168.
- : "Tatsachen über Detuschland". Bretelsmann, 1989.
- SABOURET, J.F.: "El Japón actual". Civilización, 1989. Págs. 12 a 23.